

Rainer König Führen im Tandem

Vor ein paar Jahren hätte ich noch gesagt: „Führen zu zweit - geht nicht: Zu viele Abstimmungsprobleme, zu aufwendig und zu umständlich. Basta!“

Inzwischen bin ich klüger geworden. Führen im Tandem 'geht' nicht nur. Es funktioniert oft sogar besser als es ganz alleine zu machen. Das bestätigen meine Gespräche mit im Tandem Führenden ebenso wie die Untersuchung von Simon Werther von der LMU in München. Demnach hat die 'geteilte' Führung folgende sieben Vorteile:

- Es gibt einen geringeren Ausfall von Führung,
- die Kompetenzbandbreite wird größer
- man besitzt ein familienfreundliches Führungsmodell,
- ist im Einsatz flexibler,
- kann das Führen gegenseitig reflektieren,
- erhält bessere Entscheidungen und
- lebt dem Team modellhaft vor, wie gute Zusammenarbeit funktioniert.

Allerdings ist die gut geteilte Führung kein Selbstläufer: sie muss solide vorbereitet und klug eingefädelt werden.

Der vielleicht wichtigste Vorbereitungsschritt bzw. die grundlegendste Voraussetzung: Zwischen den Tandempartnern besteht ein hohes Maß an Vertrauen. Anders formuliert: Die Chemie stimmt. Bewährt hat sich hier, dass sich beide schon vorher kennen gelernt und gut zusammengearbeitet haben – z.B. als Führungskraft und Stellvertretung.

Des weiteren relevant: Aufgaben abstimmen, Regeln und Instrumente formulieren und vielleicht auch eine Vision vereinbaren.

Was die Aufgabenabstimmung betrifft, sind vor allem die folgenden vier Fragen relevant:

1. Wie sehen die generell anstehenden Aufgaben aus?
2. Wie viel Zeit brauchen wir für deren Erledigung?
3. Wie sehen unsere Prioritäten aus?
4. Wie verteilen wir die Aufgaben unter uns nach Präferenzen und fairem Zeitausgleich?

Die drei wichtigsten Regeln könnten wie folgt aussehen:

- „Wir lassen nichts anbrennen: Probleme sprechen wir zeitnah an!“
- „Wir lassen uns nicht ausspielen!“
- „Wir lernen aus Fehlern und vertuschen sie nicht!“

Als Instrumente haben sich 'Werkzeuge' wie

- Daily Stand-up Meetings und Retrospektiven im Tandem,
- Jährliche strukturierte Team- und MA-Gespräche sowie
- rechtzeitige und konstruktive Kritik- und Konfliktgespräche bewährt

Na ja und jetzt die Vision. Oft belächelt, aber als hoffnungsgebender Hintergrundmotor gerade in nicht so guten Arbeits-Phasen eine echte Stütze. Z.B.

- Wo wollen wir (z.B.) 2026 stehen?
- Was wollen wir tun, um dahin zu kommen?
- Was können wir tun, um das bis 2026 nicht zu erreichen? (als paradoxe Frage!)

Mit dem klugen Einfädeln ist die Kommunikation all dieser Punkte an die Mitarbeitenden gemeint. Der Minimalkatalog hier, dass dem Team vorgestellt werden

- Hintergrund und Ziele der gemeinsamen Führung,
- Erwartungen des Vorgesetzten an das Führungsteam,
- Verteilung der Aufgaben,
- Wunsch an die Mitarbeitenden,
- Hoffnungen und Sorgen sowie
- Instrumente

Noch besser: die Mitarbeitenden werden bei der Formulierung dieser Aspekte partizipativ und reifegradorientiert beteiligt. Aber da sind wir dann schon bei der **agilen** Doppelspitze.

Und die ist ein eigenes wichtiges Thema für sich.